

Competentiewoordenboek

Opgesteld door : Leeuwendaal

Dit competentiewoordenboek is auteursrechtelijk beschermd door en eigendom van Leeuwendaal. Niets van deze uitgave mag zonder uitdrukkelijke toestemming van Leeuwendaal worden verveelvoudigd of verspreid.

INHOUDSOPGAVE

Pag.

1	INLEIDING	1
1.1	Algemeen	1
1.2	competenties in relatie tot functiebeschrijven en -waarderen	1
1.3	Het competentiewoordenboek	2
1.4	De 4 dimensies	2
1.5	Het competentieprofiel	3
1.6	De 4 niveaus	3
1.7	Leeswijzer	4
2	DIMENSIE PERSOONLIJK	5
2.1	Flexibiliteit	6
2.2	Integriteit	7
2.3	Ondernemingszin	8
2.4	Stressbestendigheid	9
2.5	Verantwoordelijkheid	10
2.6	Zelfreflectie	11
2.7	Zelfstandigheid	12
3	DIMENSIE CONCEPTUEEL	13
3.1	Analytisch vermogen	14
3.2	Vindingrijkheid / Creativiteit	15
3.3	Oordeelsvorming	16
3.4	Visie	17
4	DIMENSIE RELATIONEEL	18
4.1	Coachen	19
4.2	Commercieel handelen	20
4.3	Conflicthantering	21
4.4	Inlevingsvermogen	22
4.5	Klantgerichtheid	23

4.6	Leidinggeven	24
4.7	Mondelinge communicatie	25
4.8	Netwerken	26
4.9	Omgevingsbewustzijn	27
4.10	Onderhandelen	28
4.11	Overtuigingskracht	29
4.12	Regisseren	30
4.13	Samenwerken	31
4.14	Schriftelijke communicatie	32
5	DIMENSIE OPERATIONEEL	33
5.1	Besluitvaardigheid	34
5.2	Initiatief	35
5.3	Kwaliteitsgerichtheid	36
5.4	Nauwkeurigheid	37
5.5	Plannen en organiseren	38
5.6	Resultaatgerichtheid	39
6	SPECIFIEKE ONDERWIJSCOMPETENTIES	40
6.1	Coachend begeleiden van studenten	41
6.2	Creëren van een uitdagende en veilige leeromgeving	42
6.3	Onderwijskundig vernieuwend	43
6.4	Vakmanschap	44

1 INLEIDING

1.1 ALGEMEEN

Met dit competentiewoordenboek kunt u aan de slag met de implementatie van competentie management in uw organisatie.

Competentiemanagement is een middel om de organisatie én de mensen in samenhang te ontwikkelen. Enerzijds creëert de organisatie met competentie management een leeromgeving voor haar medewerkers waarin zij hun competenties en talenten voortdurend kunnen versterken en uitbreiden. Anderzijds helpt competentie management bij het realiseren van de organisatie-, de afdeling- of teamdoelstellingen.

De kracht van competentie management ligt in de mogelijkheid een brug te slaan tussen de doelstellingen van de organisatie en de medewerkers die binnen die organisatie functioneren. De gemeenschappelijke competentietaal met gedragsvoorbeelden maakt het bovendien mogelijk om concreet en gericht afspraken te maken over gewenst gedrag, om gedrag te meten en vervolgens om er op te sturen.

Voordat de competenties worden uitgewerkt volgt eerst een korte inleiding op het toepassen van competentieprofielen binnen de organisatie.

1.2 COMPETENTIES IN RELATIE TOT FUNCTIEBESCHRIJVEN EN -WAARDEREN

Er is een onderscheid tussen het waarderen van functies (functiewaardering) en het waarderen van het functioneren van medewerkers (zoals concreet aan de orde komt in onder meer jaargesprekken). Bij functiewaardering gaat het om *wat* voor soort taken worden uitgevoerd, maar niet om *hoe* de taken worden uitgevoerd. Om medewerkers en leidinggevenden handvatten te geven voor welke gedragsvaardigheden nodig zijn om effectief / succesvol te zijn in de functie, wordt gewerkt met competentieprofielen. Zo wordt de dialoog over het (gewenste) functioneren en concreet gedrag gestimuleerd en gefaciliteerd (men spreekt 'één taal'). De dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers over de (door)ontwikkeling van cruciale competenties wordt gevoerd vanuit een ontwikkelingsperspectief. Deze dialoog vindt plaats in de jaarlijkse gesprekscyclus.

In tegenstelling tot functiebeschrijvingen worden de competentieprofielen niet gekoppeld aan functielooschalen. Het zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die de 'relatieve zwaarte' van een functie bepalen. Competenties zijn afgeleid van het (door middel van functiewaardering reeds gewogen) takkenpakket en geven inzicht in cruciale gedragsvaardigheden om de betreffende functie goed te kunnen uitvoeren.

1.3 HET COMPETENTIEWOORDENBOEK

Dit competentiewoordenboek kent 31 competenties verdeeld over 4 dimensies. Daarnaast zijn er 4 onderwijsspecifieke competenties toegevoegd. In dit woordenboek hanteren we de volgende definitie van competenties: 'Observeerbare, kundige gedragingen, voortkomend uit het samenspel tussen kennis, vaardigheden en karaktereigenschappen (attitudes en drijfveren), die in een bepaalde situatie en vanuit een bepaalde houding leiden tot succesvol gedrag'.

Per competentie is opgenomen:

- De beschrijving / definitie van de competentie.
- Het zichtbaar werkgedrag (gedragsvaardigheden) onderverdeeld in vier niveaus.

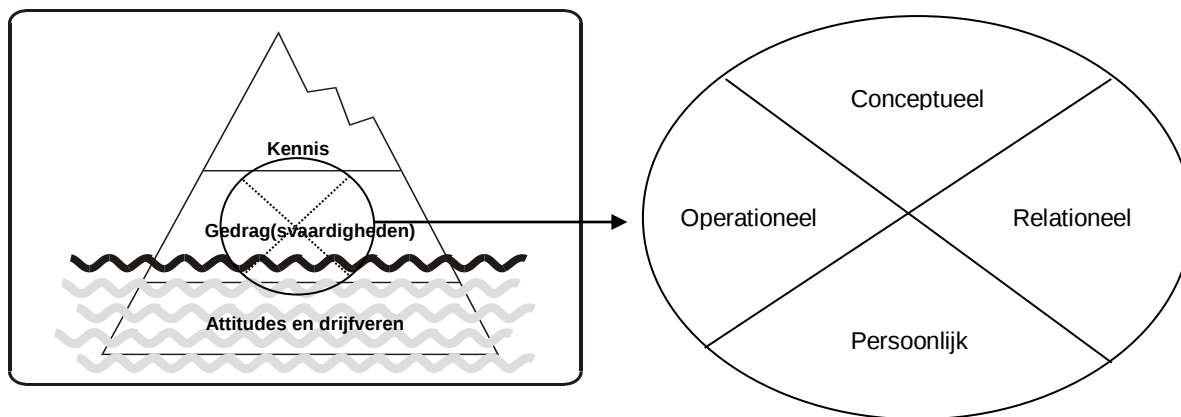
1.4 DE 4 DIMENSIES

Om alle competenties overzichtelijk te groeperen is in dit competentiewoordenboek een indeling in vier dimensies gemaakt. Elke dimensie weerspiegelt een ander aspect van het menselijk gedrag. In dit competentiewoordenboek hanteren wij de volgende vier dimensies:

- Persoonlijke gedragsvaardigheden (het zijn)
- Conceptuele gedragsvaardigheden (het denken)
- Relationele gedragsvaardigheden (de interactie met anderen)
- Operationele gedragsvaardigheden (het doen)

Een voordeel van deze indeling is dat snel bekeken kan worden waar het zwaartepunt van de functie ligt. Bij sommige functies zal voornamelijk een beroep gedaan worden op het verstandelijke vermogen van een medewerker (conceptuele competenties). Bij andere functies zijn juist bepaalde (sociale) vaardigheden onontbeerlijk (relationele competenties).

De vier dimensies zijn afgeleid uit de drie niveaus die wij onderscheiden in competenties: kennis, (gedrags)vaardigheden en attitudes en drijfveren. In onderstaande figuur is hier een illustratie van weergegeven in de vorm van de competentie-ijsberg.



Naast de vier dimensies is er een aantal specifieke onderwijscompetenties toegevoegd. Deze competenties zijn van toepassing voor onderwijsgevende functies en functies waarbij sprake is van het vormgeven van onderwijsvernieuwing.

1.5 HET COMPETENTIEPROFIEL

Bij elke functie binnen de organisatie past een 'eigen' selectie van functiegebonden competenties (gebruikelijk is 4 tot 5 competenties per functie), verspreid over de vier dimensies. De selectie van de competenties per functie noemen we een competentieprofiel. Er wordt bewust gekozen voor een gelimiteerd aantal competenties per competentieprofiel om vooral de meest *cruciale én onderscheidende* gedragsvaardigheden te belichten. Daarbij is het overigens niet perse noodzakelijk dat elke dimensie in het profiel vertegenwoordigd is, maar het is wel goed om stil te staan waarom een bepaalde dimensie niet 'gevuld' is en of dit uit te leggen is.

1.6 DE 4 NIVEAUS

In dit competentiewoordenboek wordt per competentie (in de meeste gevallen) onderscheid gemaakt tussen 4 niveaus, te weten niveau A tot en met D. In het kader van ontwikkeling zijn de niveaus oplopend qua zwaarte. Daarbij is A het laagste en D het hoogste niveau.

Bij het toekennen van een bepaald competentieniveau aan een functie gaat het om de vraag welk gedrag voor de functie relevant is en dus leidt tot een succesvolle uitoefening van de functie.

Indien een hoger gedragsniveau voor de functie relevant is, is het niet perse noodzakelijk dat de functionaris ook het gedrag vertoont op een lager niveau van de competentie. Kortom, de niveaus onderscheiden zich in zwaarte, maar dienen niet als cumulatief te worden beschouwd.

De niveaus verschillen in de mate van abstractie en complexiteit en verantwoordelijkheden die de medewerkers hebben over mensen en materie. Over het algemeen geldt dat met het niveau de mate van abstractie en complexiteit toeneemt, de verantwoordelijkheden zich meer richten op mensen dan op materie en dat de impact van het handelen groter wordt.

1.7 LEESWIJZER

In de volgende vijf hoofdstukken worden de verschillende competenties toegelicht. Elke dimensie heeft een eigen hoofdstuk:

- persoonlijke competenties (hoofdstuk 2)
- conceptuele competenties (hoofdstuk 3)
- relationele competenties (hoofdstuk 4)
- operationele competenties (hoofdstuk 5)
- specifieke onderwijscompetenties voor onderwijsgevende functies / functies waarbij sprake is van het vormgeven aan onderwijsvernieuwing (hoofdstuk 6)

Bij de beschrijving van elke competentie is eerst een definitie van de competentie geformuleerd. Hierna vindt er steeds een uitwerking van de competenties op de vier verschillende niveaus plaats.

2 DIMENSIE PERSOONLIJK

Deze dimensie bestaat uit persoonsgebonden kenmerken waarin mensen kunnen verschillen.

De persoonlijke competenties zijn:

- Flexibiliteit
- Integriteit
- Ondernemingszin
- Stressbestendigheid
- Verantwoordelijkheid
- Zelfreflectie
- Zelfstandigheid

2.1 FLEXIBILITEIT

Verandert het eigen gedrag indien zich problemen of kansen voordoen teneinde een gesteld doel te bereiken.

Niveau A (meewerken)

- Is bereid zich extra in te zetten wanneer de situatie daar om vraagt.
- Helpt anderen bij hun werk indien gewenst.
- Staat open voor veranderingen en verbeteringen die anderen voorstellen.
- Werkt mee als de situatie dit vereist.

Niveau B (aanpassen)

- Speelt in op veranderende prioriteiten.
- Schakelt tussen verschillende bezigheden.
- Is snel inzetbaar bij aangrenzende werkzaamheden.
- Past gedrag aan bij veranderende omstandigheden.

Niveau C (ombuigen)

- Past een plan aan om een doel te bereiken.
- Geeft waar nodig toe en kan van koers veranderen.
- Stelt zijn/haar gedrag waar nodig bij.
- Staat open voor veranderingen en verbeteringen.
- Ziet verandering als uitdaging.
- Springt op een adequate manier op zaken in, zodat de voortgang gewaarborgd wordt.

Niveau D (alternatieven vinden)

- Verandert van tactiek, wanneer de aanvankelijke tactiek niet blijkt te werken.
- Zet meestal meerdere mogelijkheden uit.
- Ziet in dat de eigen opvattingen ondergeschikt zijn aan de organisatiedoelen.
- Weet de waarde van afwijkende meningen juist in te schatten.
- Bezit meerdere gedragsalternatieven voor de aanpak van problemen.
- Kijkt over hindernissen heen naar het gestelde doel.

2.2 INTEGRITEIT

Handelt eerlijk en betrouwbaar binnen de gangbare (vastgestelde) ethische normen en waarden.

Niveau A (nakomen)

- Zegt wat hij/zij doet en doet wat hij/zij zegt.
- Geeft eerlijk antwoord.
- Bescherm aan hem toevertrouwde vertrouwelijke informatie.
- Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen handelen.

Niveau B (handelen)

- Staat open voor feedback en het bespreken van dilemma's.
- Handelt naar de gangbare (vastgestelde) ethische normen en waarden.
- Maakt melding van fouten en overschrijding van ethische normen en waarden.
- Gaat zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie.

Niveau C (handelen en stimuleren)

- Stimuleert collega's om over ethische normen en waarden te communiceren.
- Wijst collega's op de gangbare (vastgestelde) ethische normen en waarden.
- Is transparant in het maken van keuzes.
- Vertoont voorbeeldgedrag.

Niveau D (stimuleren en betrekken)

- Bevordert ethisch handelen en vertoont voorbeeldgedrag.
- Spant zich in voor de implementatie van ethische normen en waarden binnen de organisatie.
- Voorziet en anticipeert op situaties waarin belangconflicten een rol kunnen gaan spelen.
- Gaat zorgvuldig om met de mogelijkheid om vanuit zijn/haar positie invloed uit te oefenen.

2.3 ONDERNEMINGSZIN

Pakt in het werk nieuwe zaken aan en doet voorstellen voor verbeteringen of vernieuwingen, waardoor nieuwe wegen kunnen worden ingeslagen en nieuwe werkterreinen kunnen worden ontwikkeld.

Niveau A (aanpakken)

- Pakt graag nieuwe dingen aan.
- Ziet meerdere manieren om een opdracht af te krijgen.
- Vangt signalen op over mogelijke verbeteringen of vernieuwingen van producten of diensten binnen het eigen werkterrein en geeft dit door.
- Staat open voor veranderingen en verbeteringen die anderen voorstellen.

Niveau B (prioriteren)

- Stelt de juiste prioriteiten.
- Benut aanwezige kansen voor bestaande producten en diensten.
- Doet voorstellen om te komen tot verbeteringen of vernieuwingen.
- Steekt de nek uit en neemt hierbij verantwoorde risico's.

Niveau C (organiseren)

- Neemt in het werk weldoordacht verantwoorde risico's.
- Neemt het voortouw om zaken in gang te zetten of te organiseren.
- Ontwikkelt nieuwe producten en/of diensten binnen het eigen maar ook aanverwante kennisgebieden op basis van inzicht in ontwikkelingen en kernkwaliteiten van de organisatie.
- Weegt kosten, opbrengsten en risico's op een goede manier af.
- Verbeterd de werkwijze door te anticiperen op veranderende omstandigheden.

Niveau D (riskeren)

- Ontwikkelt nieuwe werkterreinen.
- Treedt buiten gebaande paden, om nieuwe doelen te bereiken.
- Maakt een vertaalslag van ontwikkelingen in de omgeving naar mogelijkheden voor de organisatie.
- Sluit op een hoog niveau met andere partijen strategische allianties af.

2.4 STRESSBESTENDIGHEID

Blijft onder tijdsdruk, hoge werkdruk en bemoeilijkende omstandigheden adequaat functioneren (bijvoorbeeld tegenslag, teleurstelling).

Niveau A (ontspannen)

- Houdt overzicht bij een grote werkvoorraad.
- Blijft goed functioneren onder tijdsdruk.
- Ontspant zich na een zware werkdag.
- Blijft rustig bij hectische omstandigheden.

Niveau B (voorbeeld zijn)

- Geeft bij tijdsdruk of tegenslag weloverwogen prioriteit aan aspecten van het eigen werk en blijft doeltreffend handelen.
- Is een voorbeeld voor anderen door rustig en adequaat optreden.
- Ziet het betrekkelijke in van tegenwerpingen en laat zich hierdoor niet meeslepen in emotionele meningsverschillen.
- Bewaart de kalmte wanneer de situatie uit de hand dreigt te lopen.
- Toont zich niet snel gespannen op het werk.

Niveau C (analyseren en bespreken)

- Reageert adequaat bij tegenslag.
- Zorgt bij druk dat het organisatieonderdeel doeltreffend blijft werken door prioriteiten te stellen.
- Herkent stressfactoren en maakt deze bespreekbaar door het proces met anderen te analyseren.
- Filtert de reële punten uit de kritiek van anderen en herkent onterechte kritiek.

Niveau D (beheersen)

- Presteert goed onder (tijds)druk, tegenslag, complicaties en tegenwerking ook op de lange termijn.
- Houdt in complexe situaties vast aan eigen standpunt en past bij tegenslag weloverwogen de aanpak aan.
- Neemst onder hevige druk nog steeds de juiste beslissingen.
- Communiceert onder hevige druk nog steeds rustig en beheerst met anderen zodat de druk niet zijn weerslag heeft op anderen.

2.5 VERANTWOORDELIJKHEID

Komt gemaakte afspraken na en accepteert de gevolgen die voortvloeien uit het eigen handelen.

Niveau A (nakomen)

- Komt afspraken na.
- Is aanspreekbaar op gemaakte afspraken.
- Voelt en toont zich medeverantwoordelijk voor (de gevolgen van) de activiteiten die worden uitgevoerd door het organisatieonderdeel.
- Neemt verantwoordelijkheid indien taken veranderen.

Niveau B (signaleren)

- Signaleert wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Signaleert wanneer er geen heldere afspraken zijn gemaakt.
- Neemt zelf verantwoordelijkheid wanneer het eigen handelen niet goed uitpakt.
- Maakt zaken bespreekbaar als consequenties ongunstiger uitvallen dan voorzien.

Niveau C (actie ondernemen)

- Maakt helder geformuleerde afspraken.
- Spreekt anderen er op aan wanneer afspraken niet worden nagekomen.
- Gaat adequaat om met eventuele nadelige gevolgen van het eigen handelen.
- Kent de eigen verantwoordelijkheid en handelt daar naar.

Niveau D (aanspreken)

- Durft verantwoordelijkheden te delegeren.
- Voelt zich verantwoordelijk voor het handelen van de organisatie.
- Laat voorbeeldgedrag zien in het nemen van verantwoordelijkheid.
- Maakt een zorgvuldige afweging daar waar verschillende verantwoordelijkheden onderling strijdig zijn.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.

2.6 ZELFREFLECTIE

Heeft inzicht in het eigen functioneren. Staat open voor kritiek in verband met de mogelijkheid tot gedragsverandering.

Niveau A (welwillend zijn)

- Staat open voor feedback.
- Luistert naar feedback, legt dit niet naast zich neer.
- Is welwillend om daadwerkelijk iets met feedback te doen.
- Denkt na over eigen sterke en zwakke kanten.

Niveau B (feedback gebruiken)

- Heeft kennis van eigen sterke en zwakke kanten.
- Vraagt naar feedback over het eigen handelen.
- Reageert op feedback door het eigen gedrag aan te passen.
- Praat op objectieve wijze over eigen functioneren en bespreekt daarbij zowel de positieve als de negatieve aspecten.

Niveau C (leren)

- Vraagt bij het ontvangen van feedback door naar suggesties ter verbetering.
- Zet feedback om in verandering.
- Neemt initiatieven om eigen functioneren te verbeteren, op basis van eerder gekregen feedback.
- Leert van fouten uit het verleden.
- Draagt uit dat het belangrijk is te werken aan de eigen ontwikkeling.

Niveau D (verbeteren)

- Staat open voor mogelijke gedragsverandering.
- Stuurt het gedrag op basis van het eigen functioneren en ontvangen feedback bij.
- Herleidt het eigen functioneren naar situaties en omstandigheden en begrijpt waarom bepaald gedrag is ontstaan, controleert bij fouten wat de eigen bijdrage is geweest.
- Stimuleert anderen te werken aan hun eigen ontwikkeling.

2.7 ZELFSTANDIGHEID

Verricht zonder hulp van anderen taken, probeert op eigen kracht probleemsituaties de baas te worden. Handelt volgens eigen overtuiging, onafhankelijk van anderen.

Niveau A (uitvoeren)

- Verricht zonder hulp van anderen taken.
- Vormt zich een eigen beeld van de situatie.
- Vertrouwt op eigen kennis en ervaring.
- Handelt zelfstandig maar volgens bepaalde procedures.

Niveau B (bewaken)

- Handelt op basis van eigen inzichten en ideeën.
- Deelt de eigen tijd in.
- Stelt de juiste prioriteiten in het werk.
- Zorgt dat het werk binnen de gestelde tijd en kwaliteitsnormen klaar is.

Niveau C (proberen)

- Kent eigen beperkingen en klopt bijtijds bij anderen aan.
- Probeert eerst op eigen kracht problemen de baas te worden.
- Durft een onafhankelijk standpunt in te nemen.
- Gaat meningsverschillen niet uit de weg.

Niveau D (eigen koers varen)

- Neemt, indien nodig, impopulaire maatregelen.
- Gaat conflicten niet uit de weg.
- Neemt informatie in zich op en past deze effectief toe.
- Neemt een duidelijke positie in binnen de organisatie.
- Gaat wel eens tegen tradities en regels in om het gestelde doel te bereiken.

3 DIMENSIE CONCEPTUEEL

Deze dimensie heeft zowel betrekking op het analyseren van bestaande situaties als op het vermogen om zelf nieuwe zaken te bedenken.

De conceptuele competenties zijn:

- Analytisch vermogen
- Creativiteit
- Oordeelsvorming
- Visie

3.1 ANALYTISCH VERMOGEN

Signaleert problemen; herkent belangrijke informatie; legt verbanden tussen gegevens. Spoort mogelijke oorzaken van problemen op; zoekt ter zake doende gegevens.

Niveau A (reduceren)

- Trekt logische conclusies uit informatie.
- Denkt mee over oplossingen voor het probleem.
- Verzamelt informatie (over het probleem) om met een oplossing te komen.
- Selecteert systematisch gegevens, gebruikt meerdere informatiebronnen en structureert en interpreteert gegevens op een goede manier.

Niveau B (overzicht houden)

- Doorziet de kern van problemen.
- Onderscheidt hoofd- en bijzaken in een probleem.
- Geeft aan welke informatie ontbreekt om tot een goede analyse te komen.
- Trekt gegronde conclusies uit beschikbare informatie.

Niveau C (relaties leggen)

- Legt dwarsverbanden. Betreft ideeën uit verschillende disciplines bij het oplossen van een probleem.
- Ziet de relatie tussen feiten en de mogelijke oorzaken en gevolgen.
- Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming en gebruikt effectieve methoden teneinde de relevante informatie te vergaren.
- Onderzoekt alternatieven om zich een oordeel te vormen.
- Omschrijft realistische scenario's met relaties tussen oorzaak en gevolg.

Niveau D (achterhalen)

- Identificeert de achterliggende oorzaken van complexe problemen.
- Schat de afbreukrisico's in ten aanzien van de verschillende oplossingsrichtingen.
- Houdt rekening met diverse belangentegenstellingen zowel binnen als buiten de organisatie.
- Weet draagvlak te krijgen voor een oplossingsrichting.
- Bekijkt ingewikkelde vraagstukken vanuit diverse invalshoeken.

3.2 VINDINGRIJKHEID / CREATIVITEIT

Komt met verschillende mogelijkheden (ook niet voor de hand liggende alternatieven) voor het oplossen van problemen. Weet geheel nieuwe werkwijzen te bedenken ter vervanging van bestaande methoden en technieken.

Niveau A (volgen)

- Bedenkt binnen vaststaande voorschriften een eigen werkwijze.
- Is vindingrijk qua oplossingen.
- Bekijkt een vraagstuk van verschillende kanten.
- Zoekt naar verbeteringen in het eigen werk als de situatie daar om vraagt.

Niveau B (reageren)

- Speelt in op wisselende situaties en omstandigheden vanuit eigen inzicht en interpretatie binnen bekende werkwijzen.
- Bekijkt gemakkelijk van verschillende kanten een probleem en kan zich hierbij verplaatsen in de verschillende partijen.
- Bekijkt problemen vanuit onverwachtse invalshoeken.
- Komt snel met nieuwe inzichten.

Niveau C (creëren)

- Creëert regelmatig nieuwe oplossingen en/of uitgangspunten.
- Ontwerpt nieuwe methoden en/of technieken.
- Heeft het vermogen om snel directe uitwerkingen of consequenties van een probleem voor de geest te halen en voor elke consequentie een oplossingsrichting open te houden.
- Is ontvankelijk voor bijzondere en originele benaderingen.
- Bedenkt meerdere scenario's en alternatieven.
- Treedt buiten de gebaande paden; denkt 'out of the box'.

Niveau D (innoveren)

- Bedenkt oplossingen met een organisatiebreed karakter.
- Bedenkt oplossingen voor de lange termijn.
- Formuleert nieuwe, breed geldende werkmethodes.
- Heeft innovatieve ideeën en plannen.
- Komt met verrassende en baanbrekende alternatieven.

3.3 OORDEELSVORMING

Weegt gegevens en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar af om tot realistische beoordelingen te komen.

Niveau A (benoemen)

- Benoemt de gegevens concreet en expliciet.
- Benoemt zowel de voor- als nadelen van gegevens en handelwijzen.
- Laat zich niet opjatten om tot een beslissing te komen.
- Luistert naar meerdere mensen/medewerkers bij een te maken keuze.

Niveau B (realiteit)

- Bekijkt situaties vanuit meerdere invalshoeken.
- Komt tot realistische beoordelingen.
- Weet hoofd- en bijzaken te scheiden.
- Baseert het oordeel op zowel de voor- als de nadelen van opties.

Niveau C (afwegen)

- Brengt mogelijke handelwijzen in beeld.
- Weegt gegevens en/of handelwijzen op juiste wijze af.
- Scheidt relevante criteria van irrelevante criteria.
- Komt met een goed afgewogen oordeel.

Niveau D (besluiten)

- Overziet de consequenties van handelwijzen en beoordeling.
- Vertrouwt op grond van eerdere ervaringen op zijn/haar oordeel.
- Licht een oordeel door middel van steekhoudende argumenten toe.
- Weegt (nieuwe) gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af in het licht van relevante criteria en komt tot een realistische beoordeling.

3.4 VISIE

Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband. Is in staat zich op de lange termijn te richten. Vertaalt informatie naar ideeën voor de toekomst.

Niveau A (visie op het eigen werk)

- Heeft oog voor de gevolgen van ontwikkelingen voor het eigen werk.
- Past relevante ontwikkelingen toe in het eigen werk.
- Geeft een toekomstbeeld voor de eigen werkzaamheden.
- Past de doelstellingen van de organisatie toe in het eigen werk.

Niveau B (visie op het eigen vakgebied)

- Heeft oog voor de gevolgen van ontwikkelingen voor het eigen vakgebied.
- Past relevante ontwikkelingen toe op het eigen vakgebied.
- Vertaalt de strategie en doelstellingen van de organisatie naar het eigen vakgebied.
- Deelt zijn/haar visie op het eigen vakgebied met anderen.

Niveau C (vertalen en implementeren ontwikkelingen)

- Neemt afstand van de dagelijkse praktijk en plaatst deze in een breder verband.
- Heeft oog voor de consequenties van acties of ontwikkelingen op de langere termijn.
- Draagt bij aan de ontwikkeling van ideeën door concrete voorstellen.
- Vertaalt interne of externe ontwikkelingen naar een beleid.

Niveau D (anticiperen op ontwikkelingen voor de toekomst)

- Heeft duidelijke ideeën over de te varen koers die uit afdelings- of organisatiedoelen voortvloeit.
- Heeft een eigen visie die hij/zij effectief inzet ten behoeve van het behalen van de lange termijn doelstellingen van de organisatie.
- Stelt langere termijn doelen en vertaalt deze naar concrete plannen.
- Anticipeert op externe ontwikkelingen en vertaalt deze naar doelstellingen voor de organisatie.
- Plaatst zich boven de problematiek van vandaag, herkent patronen in gebeurtenissen.

4 DIMENSIE RELATIONEEL

Deze dimensie heeft te maken met alle aspecten van interactie met anderen om tot een bepaald doel te komen.

De relationele competenties zijn:

- Coachen
- Commercieel handelen
- Conflicthantering
- Inlevingsvermogen
- Klantgerichtheid
- Leidinggeven
- Mondelinge communicatie
- Netwerken
- Omgevingsbewustzijn
- Onderhandelen
- Overtuigingskracht
- Regisseren
- Samenwerken
- Schriftelijke communicatie

4.1 COACHEN

Geeft sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de verdere ontwikkeling, passend bij de (werk)situatie.

Niveau A (constateren)

- Heeft oog voor kwaliteiten en talenten van medewerkers.
- Geeft bruikbare feedback op geleverde prestaties.
- Gaat met medewerkers in gesprek over ontwikkelpunten.
- Ondersteunt medewerkers bij het formuleren van concrete ontwikkelpunten.

Niveau B (motiveren)

- Attendeert medewerkers op ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie.
- Formuleert passende en uitdagende opdrachten voor medewerkers.
- Evalueert de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers regelmatig.
- Beloont voortgang in de ontwikkeling van medewerkers.

Niveau C (ontwikkelen)

- Creëert kansen en uitdagingen voor de ontwikkeling van medewerkers.
- Heeft inzicht in nuttige ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers op de lange termijn.
- Stimuleert medewerkers om over hun ontwikkeling op langere termijn te reflecteren.
- Stemt de ontwikkeling van medewerkers af met de ontwikkeling van het werkgebied.

Niveau D (inspireren)

- Stemt organisatiedoelen en de talenten van de medewerkers optimaal op elkaar af.
- Creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen.
- Stuurt erop dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen binnen de organisatie.
- Inspireert en stimuleert medewerkers om zich voortdurend te ontwikkelen.
- Schept kaders voor de ontwikkeling van medewerkers.

4.2 COMMERCIEEL HANDELEN

Geeft doelgericht vorm aan commerciële situaties, hierbij rekeninghoudend met de verschillende belangen die er spelen.

Niveau A (voorbereiden en behouden)

- Voert na goede voorbereiding, zelfstandig eenvoudige commerciële gesprekken en komt overtuigend over.
- Is goed op de hoogte van het productaanbod.
- Steekt energie in het behouden van bestaande relaties en contacten die van nut kunnen zijn.
- 'Staat' voor de organisatie die hij/zij vertegenwoordigt.

Niveau B (signaleren)

- Geeft richting aan een commercieel gesprek.
- Signaleert kansen in de omgeving voor de organisatie en speelt daar op in.
- Gaat nieuwe contacten aan die voor hemzelf en de organisatie van belang kunnen zijn.
- Probeert kostenbesparend te werken.
- Geeft doelgericht vorm aan commerciële situaties.

Niveau C (netwerken en initiatief tonen)

- Neemt initiatief om achter kansen aan te gaan.
- Houdt rekening met de doelstellingen, grenzen en belangen van de organisatie.
- Bouwt een netwerk op en profileert de organisatie daarbij.
- Houdt rekening met verschillende belangen die spelen in commerciële situaties.
- Redeneert vanuit de belevingswereld van de klant en stemt aanpak daar op af.

Niveau D (creëren)

- Creëert kansen door proactief in te spelen op recente ontwikkelingen.
- Ziet goed de verschillende belangen die spelen en gebruikt deze met het inzicht in veranderingen.
- Signaleert kansen in de markt, gaat risico's aan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel voor de organisatie te behalen.
- Stimuleert anderen om commerciële kansen te creëren.

4.3 CONFLICTHANTERING

Reageert correct en tegemoetkomend op de reacties van anderen op het eigen gedrag, beleid of functie-uitoefening. Weet adequaat te reageren op problemen, zonder hierdoor in het gedrang te komen of er te emotioneel onder te worden. Vindt oplossingen bij belangentegenstellingen.

Niveau A (kalmte)

- Blijft correct en rustig wanneer anderen emotioneel reageren.
- Blijft rustig bij kritiek.
- Is zich bewust van eigen rol in het conflict.
- Staat open voor feedback.

Niveau B (veerkracht)

- Herstelt zich snel bij tegenspel.
- Is niet snel uit het veld geslagen.
- Trekt zich kritiek niet persoonlijk aan.
- Stelt zich oplossingsgericht op in conflictsituaties.
- Schat de situatie in en handelt daar naar.

Niveau C (relativeren en ondersteunen)

- Verwerkt tegenslagen in emotioneel opzicht soepel.
- Probeert lering te trekken uit feedback.
- Weet de situatie te relativeren.
- Luistert in een conflictsituatie goed naar de belangen van de tegenpartij.
- Helpt anderen bij het oplossen van conflictsituaties.

Niveau D (belangen in het oog houden)

- Blijft de belangen van de organisatie in het oog houden, wanneer er druk wordt uitgeoefend.
- Bezielt gebeurtenissen in het licht van de organisatie en reageert hierop zonder de persoonlijke aspecten de overhand te laten krijgen.
- Zoekt in een conflictsituatie actief naar oplossingen en houdt hierbij rekening met de belangen en de relatie met de tegenpartij.
- Stimuleert een organisatiecultuur waarin conflicten vroegtijdig worden gesignaleerd.

4.4 INLEVINGSVERMOGEN

Onderkent en verplaatst zich in de gevoelens en behoeften van anderen, en houdt rekening met de gevolgen van eigen handelen op andere mensen of onderdelen van de organisatie.

Niveau A (begrip tonen)

- Toont tact, correctheid en begrip voor andermans normen en waarden.
- Vraagt naar het welzijn van anderen, toont waardering en spreekt vertrouwen uit.
- Verplaatst zich in de positie van de anderen.
- Benadert de "juiste persoon op het juiste moment".
- Herkent ontwikkelingen en gevoeligheden en vangt signalen op.

Niveau B (bewust zijn van)

- Herkent de situatie, de belangen en behoeften van de ander en handelt hiernaar.
- Begrijpt wat voor de ander belangrijk is.
- Voelt aan wanneer naar persoonlijke omstandigheden gevraagd kan worden.
- Herkent ontwikkelingen en gevoeligheden en handelt hiernaar.
- Toetst verwachtingen bij de ander en stemt eigen gedrag hierop af (past zich aan).

Niveau C (reageren)

- Gaat bewust om met andere normen, waarden en gedragscodes van partijen binnen en buiten het eigen onderdeel; neemt eigen positie in op basis van rolverdeling en (machts)verhoudingen.
- Reageert op onuitgesproken behoeften van anderen.
- Handelt op basis van eigen inschatting van (non-)verbale signalen en (in)formele hiërarchie en krachtenvelden; speelt in op onverwachte invalshoeken.
- Houdt rekening met ontwikkelingen en gevoeligheden binnen en buiten het eigen werkveld.

Niveau D (stimuleren)

- Gaat bewust om met verschillende normen en waarden van diverse partijen, hanteert de juiste rol en schakelt gemakkelijk tussen rollen.
- Schat complexe situaties in, doorziet welke belangen en personen een rol spelen en speelt daar op een effectief moment op in.
- Toetst gevolgen van beslissingen voor de organisatie, alvorens deze te nemen.
- Stimuleert anderen om hun inlevingsvermogen en sensitiviteit op een goede manier in te zetten.
- Maakt onbegrip of gevoeligheden bespreekbaar binnen de organisatie.

4.5 KLANTGERICHTHEID

Weet wensen of behoeften van klanten of gebruikers te onderzoeken en hiernaar te handelen.
Speelt in op de doelstellingen van doelgroepen en opdrachtgevers voor de langere termijn.

Niveau A (behulpzaam zijn)

- Is servicegericht.
- Is bereikbaar voor de klant.
- Formuleert de klantvraag duidelijk en correct.
- Handelt naar de wensen van de klant.

Niveau B (helpen)

- Zet zich proactief in voor de klant en denkt met de klant mee.
- Toont respect voor de klant in persoon en in organisatienormen en -waarden.
- Geeft klanten het gevoel dat zij serieus genomen worden.
- Vraagt naar de behoeften en wensen van de klant en stemt daar de service op af.

Niveau C (inleven)

- Heeft inzicht in het referentiekader van de klant en handelt daarnaar.
- Achterhaalt de behoeften en wensen van de klant door vraagverheldering en analyse.
- Anticipeert op behoeften van de klant.
- Neem opmerkingen van de klant serieus en zoekt binnen de mogelijkheden actief naar oplossingen.

Niveau D (relaties leggen)

- Signaleert kansen voor de klant en anticipeert op nieuwe ontwikkelingen.
- Maakt voordeel voor de klant mogelijk en zichtbaar, zonder daarbij het belang van de eigen organisatie uit het oog te verliezen.
- Kent de doelstellingen van de klant en speelt daar anticiperend op in.
- Komt proactief met voorstellen die inspelen op andermans belang.

4.6 LEIDINGGEVEN

Geeft situationeel sturing aan een individuele medewerker en/of een groep in het kader van de taakvervulling.

Niveau A (instrueren)

- Geeft duidelijke instructie en sturing bij het uitvoeren van taken en opdrachten.
- Maakt op een heldere manier de verantwoordelijkheden duidelijk.
- Geeft duidelijk aan welk resultaat er dient te worden bereikt.
- Maakt concrete resultaatgerichte afspraken.

Niveau B (bijsturen)

- Geeft regelmatig feedback ten aanzien van de uitvoering.
- Stuurt medewerkers bij wanneer de situatie daar om vraagt.
- Motiveert medewerkers om taken tot een goed einde te brengen.
- Biedt houvast bij de uitvoer van taken, door bijvoorbeeld passende handvaten aan te reiken.
- Geeft prioriteiten duidelijk aan.

Niveau C (stimuleren)

- Stimuleert medewerkers mee te denken en biedt daarvoor ruimte.
- Maakt de individuele bijdrage van medewerker aan het resultaat van de organisatie inzichtelijk.
- Stuurt op basis van resultaten.
- Bevordert een productieve en stimulerende werkomgeving.
- Draagt de visie, missie en doelstellingen van de organisatie uit.

Niveau D (verbinden)

- Stimuleert medewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.
- Draagt de visie en missie van de organisatie uit en stimuleert anderen dit ook te doen.
- Stelt kaders waarbinnen leidinggevenden afspraken kunnen maken met medewerkers.
- Stuurt teams en/of afdelingen aan op basis van resultaten en gevoel voor de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.
- Heeft oog voor en anticipeert op relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie en vertaalt deze in beleid.

4.7 MONDELINGE COMMUNICATIE

Maakt ideeën en meningen in begrijpelijke taal aan anderen mondeling duidelijk en weet aan te sluiten bij het publiek.

Niveau A (corrigeren)

- Maakt volledige zinnen.
- Gebruikt geen stopwoorden.
- Is goed te volgen wanneer hij/zij iets vertelt.
- Zet gedachten om in correcte bewoordingen.

Niveau B (beheersing)

- Gebruikt heldere zinnen.
- Kan gedachten moeiteloos onder woorden brengen.
- Spreekt rustig en duidelijk met passend volume.
- Gaat na of anderen hem/haar begrijpen wanneer hij/zij iets vertelt.
- Verwoordt ideeën en feiten op heldere wijze.
- Maakt indien nodig gebruik van voorbeelden om de zaken te verduidelijken.

Niveau C (woordenschat en bondig)

- Beschikt over een grote woordenschat.
- Brengt de informatie goed geordend en bondig over.
- Vat samen en legt bondig uit.
- Stemt zijn/haar taalgebruik af op de toehoorders.
- Beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende.

Niveau D (inschatten, non-verbaal)

- Past het niveau en de inhoud van communiceren aan de gesprekspartner(s) aan.
- Maakt gebruik van non-verbaal gedrag dat het verbale gedrag ondersteunt.
- Spreekt boeiend en aansprekend, is welsprekend.
- Stuurt op eenduidig communiceren van informatie.
- Past gesprekstechnieken toe om een gesprek optimaal te laten verlopen.

4.8 NETWERKEN

Bouwt een netwerk van (in)formele contacten op dat voor de organisatie functioneel is of kan worden.

Niveau A (aandacht geven)

- Besteedt aandacht aan de relaties met (directe) collega's.
- Toont belangstelling en interesse voor de ander.
- Besteedt aandacht aan verschillende onderwerpen en meningen.
- Legt gemakkelijk contact.

Niveau B (contact leggen)

- Spreekt onbekende mensen makkelijk en vriendelijk aan, legt snel nieuwe contacten.
- Brengt de organisatie in 'goed licht'.
- Krijgt vaak iets gedaan van anderen.
- Brengt zichzelf in herinnering bij de ander door attent te zijn en persoonlijke aandacht te geven.
- Bouwt een netwerk van informele contacten op.

Niveau C (contact onderhouden)

- Onderhoudt actief een relevant relatienetwerk en netwerkbestand.
- Legt contacten met andere organisatieonderdelen of organisaties met het oog op samenwerking.
- Is alert op mogelijkheden om nieuwe contacten te leggen en (producten van) de organisatie onder de aandacht te brengen.
- Weet mensen aan zich te binden.
- Voert gesprekken op vele niveaus.

Niveau D (kansen creëren)

- Creëert nieuwe kansen voor de organisatie.
- Legt en onderhoudt effectief diverse (sub)netwerken met invloedrijke personen.
- Oefent zelf invloed uit.
- Gaat kansrijke samenwerkingsverbanden aan en introduceert anderen bij elkaar.
- Beweegt zich tussen organisaties.
- Gooit bij contacten en gesprekken 'balletjes' op om eigen product en/of organisatie over het voetlicht te brengen.

4.9 OMGEVINGSBEWUSTZIJN

Is zich bewust van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren.
Speelt in op deze ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen werkgebied.

Niveau A (eigen afdeling)

- Houdt zich op de hoogte van wat er om hem/haar heen plaatsvindt.
- Is op de hoogte van interne ontwikkelingen.
- Praat met collega's over voor het eigen werk relevante ontwikkelingen.
- Betrekt relevante ontwikkelingen in het eigen werk.

Niveau B (organisatie)

- Heeft aandacht voor en kennis van maatschappelijke of andere ontwikkelingen binnen het directe werkveld en speelt daar op in.
- Onderhoudt goede contacten met collega's.
- Houdt de ontwikkelingen en kennis op het eigen werkveld goed bij.
- Is op de hoogte van wat er speelt op andere afdelingen.

Niveau C (extern)

- Is voldoende op de hoogte van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die relevant zijn voor het werkveld.
- Gebruikt vergaarde kennis regelmatig effectief voor de eigen organisatie.
- Weet waar vergelijkbare organisaties mee bezig zijn. Anticipeert effectief op ontwikkelingen die gaande zijn in de omgeving van de organisatie.
- Kan zich verplaatsen in politiek bestuurlijke argumenten.

Niveau D (politiek bestuurlijk)

- Speelt proactief in op ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed kunnen zijn op de organisatie.
- Voert een constructieve discussie met belangenpartijen en stakeholders.
- Anticipeert snel op wensen vanuit politiek bestuur.
- Komt met initiatieven die blijk geven van inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.
- Vertaalt maatschappelijke en politiek/economische ontwikkelingen naar consequenties en realistische voorstellen voor het eigen aandachtsgebied en belangen van de eigen organisatie.

4.10 ONDERHANDELEN

Onderbouwt en verwoordt het eigen standpunt en speelt in op het standpunt van de ander, gericht op het bereiken van overeenstemming.

Niveau A (begrip tonen en beargumenteren)

- Bepaalt de eigen onderhandelingsdoelstelling.
- Onderbouwt de eigen mening met heldere argumenten.
- Toont begrip voor de meningen en standpunten van de ander.
- Benadert de ander positief.

Niveau B (reageren)

- Heeft op tegenargumenten een logisch antwoord.
- Weet en bepaalt van tevoren wat hij/zij wil bereiken.
- Heeft oog voor de relatie en schaadt deze niet.
- Is vasthoudend aan zijn/haar standpunt, maar kan waar nodig toegeven.

Niveau C (inlevingsvermogen)

- Stippelt van tevoren een gespreksstrategie uit.
- Past per situatie de stijl van argumenteren aan.
- Leeft zich in de positie van anderen in en gaat daar effectief op in.
- Maakt op een doelgerichte manier contact met anderen bij conflicterende belangen.
- Benadrukt de gemeenschappelijke factor en overbrugt verschilpunten.
- Behaalt zijn/haar doel zonder de relatie met de ander te schaden.

Niveau D (creëren win-win situatie)

- Benadrukt de gemeenschappelijke noemer tussen beide partijen.
- Creëert betrokkenheid en draagvlak.
- Probeert een win-winsituatie te creëren (winst voor beide partijen).
- Bemiddelt op efficiënte wijze tussen partijen.
- Behaalt zijn/haar doel zonder de relatie met de ander te schaden.

4.11 OVERTUIGINGSKRACHT

Overtuigt anderen van een bepaald standpunt om instemming te krijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.

Niveau A (argumenteren)

- Verzamelt feiten die spreken voor zijn/haar standpunt.
- Brengt suggesties duidelijk, enthousiast en met steekhoudende argumenten over.
- Gelooft in het standpunt dat hij/zij vertegenwoordigt.
- Gebruikt voorbeelden om het eigen standpunt te verhelderen.

Niveau B (acceptatie bereiken)

- Overtuigt anderen van zijn/haar standpunt.
- Blijft in discussies bij tegenspel overeind.
- Doet realistische en goed uitvoerbare voorstellen.
- Bereikt acceptatie van ideeën bij anderen.

Niveau C (verkopen)

- In discussies weet hij/zij instemming voor zijn/haar standpunt te verkrijgen van anderen.
- Weet zijn/haar standpunt te verkopen.
- Weet op tegenwerpingen een logisch antwoord te geven.
- Presenteert, overlegt en discussieert op een zorgvuldige heldere manier.
- Stelt vragen om erachter te komen op welke manier de gesprekspartner(s) tevreden zou(den) zijn.

Niveau D (overwicht houden)

- Gebruikt houding en overwicht (non-verbaal gedrag) om anderen te overtuigen en in beweging te brengen.
- Heeft een zeer actieve en aanstekelijke houding.
- Straalt uit dat hij/zij gelooft in de eigen voorstellen.
- Blijft consequent en volhardend bij tegenstand of tegenwerking, zonder te vervallen in een dogmatische of rigide opstelling.

4.12 REGISSEREN

Brengt belangen, opinies en inbreng van diverse partijen samen. Geeft vorm aan en richting aan (uiteenlopende) samenwerkingsverbanden en realiseert een gemeenschappelijk resultaat.

Niveau A (regie eigen werk)

- Komt gemaakte afspraken na.
- Controleert de voortgang van het eigen werk.
- Geeft de voortgang van de werkzaamheden weer.
- Reageert adequaat op knelpunten in het eigen werk.

Niveau B (eigen werk en samenwerking)

- Bewaakt het nakomen van gemaakte afspraken.
- Informeert anderen tijdig als gemaakte afspraken niet kunnen worden nagekomen.
- Geeft op ieder gewenst moment de voortgang van werkzaamheden weer.
- Anticipeert op knelpunten in het eigen werk.

Niveau C (afstemmen)

- Stemt activiteiten en inbrengen op elkaar af.
- Werkt toe naar een gemeenschappelijk resultaat.
- Maakt afspraken met anderen over de wijze van voortgangsbewaking.
- Herkent en bespreekt mogelijke nieuwe (externe) samenwerkingsverbanden.

Niveau D (beheersen)

- Geeft vorm aan uiteenlopende en soms complexe samenwerkingsverbanden.
- Houdt vast aan een gemeenschappelijke richting met oog voor de verschillende partijen.
- Overziet verschillende inbrengen, opinies en belangen en is in staat deze in te passen in een gemeenschappelijke richting.
- Is een bindende factor.
- Zet grote lijnen uit en spreekt de individuele 'spelers' op hun eigen bijdrage aan.

4.13 SAMENWERKEN

Voert in een team een opdracht uit. Draagt bij aan de harmonie van de groep en aan de optimale inzet van de leden ten behoeve van het groepsdoel, desnoods ten koste van eigen korte termijn belangen.

Niveau A (helpen en informeren)

- Maakt duidelijke afspraken en komt deze na.
- Voert in een team of ander samenwerkingsverband een opdracht uit.
- Levert een bijdrage aan de harmonie van de groep.
- Informeert de ander over eigen activiteiten en doelen.
- Wil graag leren van anderen.
- Biedt hulp indien gevraagd.

Niveau B (terugkoppelen)

- Geeft anderen ruimte om voor hun mening uit te komen en luistert goed.
- Streeft gezamenlijke doelen na.
- Koppelt op tijd terug.
- Biedt gevraagd en ongevraagd hulp indien nodig.
- Wisselt proactief argumenten, ideeën en informatie uit met anderen.

Niveau C (zorgdragen voor cohesie)

- Maakt, door regelmatig overleg, een gemeenschappelijk plan van aanpak.
- Laat anderen inzien dat het te halen resultaat een gezamenlijke verantwoording is.
- Neemt initiatief tot samenwerking met anderen.
- Heeft oog voor sfeer binnen de groep en is effectief in het optimaliseren van ontspannen samenwerking.
- Zet eigen belangen opzij ten behoeve van het gemeenschappelijk doel.
- Houdt rekening met de verschillende rollen en posities binnen de groep.

Niveau D (betrekken van derden)

- Weet de eenheid van het samenwerkingsverband te behouden en waakt ervoor dat er geen subgroepjes ontstaan.
- Neemt actief verantwoordelijkheid voor het groepsproces.
- Betrekt relevante derde partijen.
- Activeert zowel groepsleden als derden tot het leveren van een bijdrage aan het te bereiken resultaat en houdt daarbij rekening met de kwaliteiten van de betrokkenen.
- Motiveert een groep tot maximale inzet voor het eindproduct.

4.14 SCHRIFTELIJKE COMMUNICATIE

Brengt opvattingen duidelijk onder woorden en weet aan te sluiten bij de lezer. Formuleert ingewikkelde zaken kernachtig en weet woorden trefzeker te kiezen.

Niveau A (basis)

- Gebruikt goede grammaticale en gemakkelijk leesbare zinnen.
- Maakt volledige zinnen in correct Nederlands.
- Maakt goed gebruik van interpuncties.
- Maakt goed gebruik van aanwijzingen van anderen.

Niveau B (overzichtelijk)

- Schrijft in heldere taal.
- Maakt gebruik van overzichtelijke en inhoud-ondersteunende layout.
- Bouwt teksten helder op.
- Heeft geen moeite om gedachten onder woorden te brengen.

Niveau C (kernachtig)

- Verwoordt de doelstelling en het beoogde resultaat trefzeker.
- Beschikt over een goede woordenschat.
- Brengt de informatie geordend en bondig over.
- Vat de boodschap adequaat samen.
- Doseert informatie adequaat.
- Formuleert een logische opbouw van zaken (inleiding, kern en samenvatting).

Niveau D (beschikt over verschillende schrijfstijlen)

- Past de schrijfstijl aan aan het niveau van communiceren van de lezer(s).
- Beschikt over een grote woordenschat.
- Heeft een boeiende manier van schrijven.
- Verwoordt in een tekst argumenten, afwegingen en belangen tot een helder geheel.

DIMENSIE OPERATIONEEL

Bij deze dimensie gaat het om de vaardigheid om iets uit te voeren. Het doen staat hierbij centraal.

De operationele competenties zijn:

- Besluitvaardigheid
- Initiatief
- Kwaliteitsgerichtheid
- Nauwkeurigheid
- Plannen en organiseren
- Resultaatgerichtheid

4.15 BESLUITVAARDIGHEID

Selecteert één te volgen verantwoorde strategie voor zichzelf (en anderen), ondanks onvolledigheid in kennis van alternatieven en van hun risico's.

Niveau A (besluiten)

- Neemt besluiten binnen eigen werkterrein en motiveert deze.
- Neemt beslissingen op basis van eerdere ervaringen en relevante informatie waarbij de gevolgen van de beslissingen bekend zijn.
- Neemt beslissingen op basis van heldere feiten.
- Overziet de gevolgen van beslissingen voor het eigen werk.

Niveau B (afwegen)

- Neemt beargumenteerd een beslissing.
- Weegt feiten tegen elkaar af, besluit op basis van deze feiten en houdt rekening met de gevolgen daarvan.
- Neemt besluiten in minder bekende situaties en neemt doordachte besluiten die collega's of klanten kunnen betreffen.
- Maakt vlot afwegingen en hakt knopen door.
- Gaat bij het nemen van beslissingen weloverwogen te werk.

Niveau C (streven naar draagvlak)

- Neemt als het nodig is een besluit op bedachtzame en consistente wijze, ook op basis van beperkte informatie.
- Streeft naar draagvlak voor te maken keuzen, betreft hiervoor actief collega's en/of relevante anderen en vraagt terugkoppeling.
- Neemt complexe en gevoelige besluiten die anderen betreffen en denkt hier zorgvuldig over na.
- Staat achter de genomen besluiten en betreft anderen zoveel mogelijk bij de uitvoering hiervan.

Niveau D (daadkrachtig optreden)

- Twijfelt niet, heeft overwicht bij het nemen van besluiten en neemt daarvoor volledige verantwoordelijkheid.
- Is daadkrachtig in onzekere situaties.
- Heeft oog voor de belangen van verschillende partijen bij het nemen van risicovolle beslissingen.
- Maakt weloverwogen strategische keuzen.
- Neemt verantwoorde risico's.

4.16 INITIATIEF

Signaleert kansen en handelt ernaar in plaats van passief te blijven tot anderen iets gedaan hebben. Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden.

Niveau A (reageren)

- Zet naar aanleiding van gebeurtenissen activiteiten in gang.
- Vult in discussies ideeën en activiteiten aan wanneer dit gevraagd wordt.
- Werkt aan ideeën van anderen en initieert de nodige acties.
- Staat open voor verandering, verbetering en vernieuwing.

Niveau B (voorbereiden)

- Bereidt zaken goed voor.
- Doet voorstellen om zaken aan te pakken.
- Zoekt actief naar mogelijke verbeteringen of vernieuwingen in het eigen werkgebied.
- Onderbouwt ideeën voor nieuwe of te verbeteren producten of activiteiten, stelt een plan op en zorgt voor uitvoering.

Niveau C (voorzien)

- Zet projecten of activiteiten vaak zelf in gang.
- Doet ongevraagd voorstellen om te komen tot verbeteringen of vernieuwingen.
- Toont initiatieven om het werk te vergemakkelijken.
- Komt zelf met ideeën en/of oplossingen.

Niveau D (aansporen)

- Signaleert kansen in de toekomst en komt met voorstellen om daarop in te spelen.
- Neemt het voortouw bij veranderingen binnen de organisatie.
- Onderneemt actie om situaties te beïnvloeden.
- Stelt ook gevoelige zaken aan de orde.

4.17 KWALITEITSGERICHTHEID

Is zich ervan bewust dat het te leveren product moet voldoen aan gestelde eisen, normen en prioriteiten en handelt hiernaar. Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau. Streeft naar continue kwaliteitsverbetering.

Niveau A (bewustzijn)

- Is zich bewust van het gewenste kwaliteitsniveau.
- Vindt het belangrijk dat het product voldoet aan de gestelde normen en eisen.
- Weet hoe kwaliteitseisen gerealiseerd kunnen worden.
- Zet zich in om de vereiste kwaliteit van het werk te bereiken.

Niveau B (bewaken)

- Stelt prioriteiten om de kwaliteit van het product te bewaken.
- Streeft naar het realiseren van de kwaliteitseisen, ook als dit moeilijker blijkt dan van tevoren ingeschat.
- Heeft tijdig zicht op afwijkingen in het kwaliteitsniveau.
- Ontdekt en vereffent deze afwijkingen.

Niveau C (ontwikkelen, verbeteren)

- Streeft naar kwaliteitsverbetering van het product.
- Werkt actief aan de bevordering van eigen persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden.
- Signaleert kansen om de kwaliteit te verbeteren via een andere organisatie of logistiek in processen.
- Verbetert ook de kwaliteit wanneer dit niet direct van hem/haar verwacht wordt.

Niveau D (verantwoording afleggen)

- Geeft duidelijk aan welke kwaliteit er van anderen verwacht wordt en stuurt hierop.
- Monitort en bewaakt de uitvoering van werkzaamheden binnen de gestelde kwaliteitsnormen.
- Legt verantwoording af voor het gerealiseerde kwaliteitsniveau van producten.
- Initieert kwaliteitsverbetering.
- Stimuleert anderen om werkprocessen te verbeteren.

4.18 NAUWKEURIGHEID

Verricht werkzaamheden met een grote mate van accuratesse.

Niveau A (kwaliteit bewaken)

- Heeft oog voor kwaliteit maar ook kwantiteit van het werk.
- Controleert het eigen werk op tekortkomingen en herstelt gemaakte fouten.
- Verwerkt gegevens en/of verricht handelingen met een grote mate van precisie.
- Werkt zorgvuldig.

Niveau B (oog voor detail hebben)

- Heeft oog voor details.
- Voert werkzaamheden met grote precisie uit.
- Signaleert en corrigeert gemaakte fouten.
- Maakt zelden fouten.

Niveau C (langdurig en effectief)

- Gaat effectief om met detailinformatie.
- Voert langdurig met grote precisie werkzaamheden uit (zonder dat dit aan kwaliteit inboet).
- Onthoudt gemakkelijk een veelheid aan details.
- Schat het effect van niet nakomen van regels, richtlijnen of procedures op juiste wijze in en spreekt anderen hier op aan.

Niveau D (overzicht houden)

- Behoudt het overzicht over de veelvoud van details (ziet door de bomen het bos).
- Blijft zorgvuldig, ook onder druk van belangen, tijd of de ernst van de gevolgen van mogelijke fouten.
- Maakt een gedegen afweging tussen strikt nakomen van regels, richtlijnen of procedures en pragmatisme.
- Beslist over het al dan niet afwijken van richtlijnen.

4.19 PLANNEN EN ORGANISEREN

Stemt activiteiten van zichzelf (en anderen) op elkaar af en bepaalt hun volgorde zodat doeleinden efficiënt en effectief gerealiseerd worden.

Niveau A (uitwerken)

- Werkt ordelijk en overzichtelijk.
- Werkt op logische wijze naar het beoogde resultaat toe.
- Organiseert het eigen werk volgens planning.
- Overziet de agenda en stelt de eigen planning tijdig bij.

Niveau B (structureren)

- Stelt goede prioriteiten.
- Gaat effectief te werk.
- Brengt de nodige structuur aan.
- Stuurt op het realiseren van de eigen taakstelling.

Niveau C (afstemmen)

- Stemt activiteiten (van zichzelf en anderen) op elkaar af.
- Deelt werkzaamheden efficiënt in en stemt activiteiten op elkaar af.
- Heeft inzicht in tijd, middelen en mensen die nodig zijn om een optimaal resultaat te behalen en weet deze te werven.
- Houdt overzicht over de werkzaamheden en toetst de voortgang.
- Legt relaties tussen werkzaamheden binnen de organisatie en stemt planning van eigen werkzaamheden hierop af en weegt belangen en risico's af.

Niveau D (oplossen)

- Is inventief in het bedenken van effectieve oplossingen als activiteiten vertragen.
- Verwerft in meerdere instanties en organisaties steun op hoog niveau voor projecten en acties.
- Stuurt op hoofdlijnen en samenhang.
- Heeft overzicht over en ordent planningen van anderen naar het belang ervan; behoudt in complexe situaties het overzicht om de doelstelling te bereiken.

4.20 RESULTAATGERICHTHEID

Formuleert heldere doelstellingen en resultaten en is er actief op gericht om deze te behalen.

Niveau A (binnen kaders)

- Stelt prioriteiten en komt afspraken na.
- Werkt binnen kaders aan het tijdig en volgens afgesproken criteria behalen van afgesproken resultaten.
- Maakt af waar hij/zij aan begint.
- Levert resultaten binnen de afgesproken tijd.

Niveau B (brede kaders)

- Werkt binnen brede kaders aan het behalen van resultaten.
- Neemt beslissingen en stelt de juiste prioriteiten noodzakelijk voor het behalen van de afgesproken resultaten.
- Stelt acties bij.
- Is vasthoudend bij het behalen van resultaten en zoekt effectieve oplossingen voor problemen.

Niveau C (formuleert resultaten)

- Formuleert concrete doelen en resultaten voor zichzelf en anderen.
- Bewaakt in de samenwerking met anderen dat alle activiteiten en beslissingen bijdragen aan het totaalresultaat.
- Stimuleert anderen tot ingrijpen waar nodig en neemt zelf actie als het bereiken van het resultaat in gevaar komt.
- Beschikt over daadkracht en slagvaardigheid.

Niveau D (stuurt op resultaten)

- Vertaalt de visie/strategie in tactische doelen en resultaten.
- Stelt meetbare (tactische) doelen, geeft grote lijnen aan en monitort invulling door anderen.
- Houdt in complexe situaties de strategische doelen in het oog.
- Hanteert de gestelde norm van transparantie en openheid, zodat verantwoording over het totaalresultaat afgelegd kan worden.

5 SPECIFIEKE ONDERWIJSCOMPETENTIES

Deze competenties zijn specifiek voor onderwijsgevende functies en functies waarbij sprake is van het vormgeven van onderwijsvernieuwing.

5.1 COACHEND BEGELEIDEN VAN STUDENTEN

Helpt studenten te reflecteren op het eigen gedrag en de competenties te versterken.

Niveau A (spiegelen en ontwikkelen)

- Helpt de student om hun sterke en zwakke punten te ontdekken.
- Geeft bruikbare feedback en tips.
- Stelt vragen waardoor de student reflecteert op het eigen gedrag.
- Helpt de student om hun ontwikkelingsmogelijkheden te zien en te benoemen.
- Spreekt de student aan op de eigen verantwoordelijkheid en stimuleert het oplossend vermogen van de student.

Niveau B (inspireren)

- Heeft zicht op de talenten van de student en ontwikkelmogelijkheden voor de lange termijn.
- Stimuleert de student eigen keuzes te maken in de manier waarop hij of zij wil leren.
- Helpt bij het optimaal benutten en versterken van competenties.
- Stimuleert de student over de ontwikkeling op de lange termijn te reflecteren.
- Inspireert en stimuleert studenten om zich voortdurend te ontwikkelen.

5.2 CREËREN VAN EEN UITDAGENDE EN VEILIGE LEEROMGEVING

Kan een leeromgeving creëren die boeiend, stimulerend en veilig afgestemd op de verschillen tussen de studenten.

Niveau A (stimuleren)

- Geeft positieve persoonlijke aandacht aan de studenten.
- Bevordert een positieve omgang tussen de studenten onderling.
- Behandelt studenten op een gelijkwaardige manier.
- Zorgt voor een goed klimaat tijdens de lessen.
- Spreekt met studenten in termen van positieve verwachtingen.
- Stelt realistische eisen aan studenten en houdt daarbij rekening met individuele niveauverschillen.
- Zorgt voor afwisseling en weet de studenten te boeien.
- Prikkelde de nieuwsgierigheid en stimuleert de leergierigheid van de studenten.

Niveau B (inspelen)

- Reageert op coachende wijze op processen in groepen afgestemd op de specifieke situatie die zich voordoet.
- Toont wendbaarheid door het geven van individuele begeleiding aan studenten van verschillende niveaus en met verschillende hulpvragen en problemen.

5.3 ONDERWIJSKUNDIG VERNIEUWEND

Verbeterd en vernieuwt het onderwijs en weet daarbij de verbinding te leggen met de (externe) omgeving.

Niveau A (ontwikkelen)

- Is in staat de consequenties van nieuwe inzichten en onderwijskundige uitgangspunten voor de huidige praktijk aan te geven.
- Neemt kennis van evaluaties om ideeën op te doen dan wel te verwerpen.
- Bezielt de raakvlakken met andere aandachtsgebieden en zoekt afstemming met het eigen aandachtsgebied.
- Maakt de doelen concreet en geeft aan langs welke weg deze worden gerealiseerd.
- Zet processen en middelen gericht in om doelen te bereiken.
- Legt verbanden tussen eigen vakgebied en andere vakgebieden.

Gevorderd B (richten)

- Denkt na over veranderingen in de industry en samenleving en de gevolgen daarvan voor het onderwijs en komt met vernieuwende voorstellen.
- Neemt initiatieven om kennis van buiten over nieuwe ontwikkelingen naar binnen te brengen.
- Is richtinggevend bij onderwijskundige vernieuwingen.
- Is in staat de visie van de organisatie te vertalen in onderwijskundige samenhangende lange termijn doelen.
- Doet uitspraken over wat als vernieuwend mag worden gezien en geeft daarbij richtingen voor de toekomst aan.
- Werkt nieuwe onderwijskundige uitgangspunten uit en geeft daarbij de consequenties voor het huidige onderwijs en de onderwijsorganisatie aan.

5.4 VAKMANSCHAP

Zet vakinhoudelijke expertise en vakdidactische kennis en vaardigheden gericht in binnen overwegend heterogeen samengestelde groepen en sluit daarbij aan bij actuele ontwikkelingen.

Niveau A (toepassen)

- Gebruikt vakinhoudelijke en vakdidactische kennis en vaardigheden in samenhang met herziende of nieuwe onderwijsdoelen.
- Past verschillende vakdidactische werkvormen toe.
- Kiest en hanteert verschillende (nieuwe) didactische hulpmiddelen.

Niveau B (gericht toepassen)

- Houdt zich actief op de hoogte van kennis van de huidige ontwikkelingen op didactisch gebied en binnen het vak.
- Is in staat om een passende selectie van kennis en vaardigheden uit de recente vakliteratuur te maken m.b.t. eigen onderwijsdoelen.
- Is in staat onderwijsprogramma's te analyseren op inhoudelijke en didactische aspecten.
- Past verschillende vakdidactische werkvormen toe binnen overwegend heterogeen samengestelde groepen.
- Kan onderwijskundige vormen op vak- of leergebied aanpassen aan de actualiteit.

Niveau C (verbinden)

- Geeft blijk van kennis van aansluiting van het eigen vakgebied en eigen onderwijs op het onderwijs in andere vakgebieden/fasen en zoekt actief de verbinding.
- Is in staat om een passende selectie van kennis en vaardigheden uit de recente vakliteratuur te maken m.b.t. nieuwe onderwijsdoelen.
- Hanteert een breed scala aan (vernieuwende en creatieve) didactische methoden, werkvormen en leeractiviteiten.
- Is in staat zijn inhoudelijke kennis integratief in te zetten in onderwijsprojecten.
- Wordt regelmatig geraadpleegd als vakinhoudelijk deskundige.

Niveau D (vernieuwen)

- Heeft kennis van de nieuwste concepten op pedagogisch-didactisch gebied en experimenteert hiermee.
- Legt een relatie tussen de huidige en toekomstige behoeften, ontwikkelingen in de industry, maatschappij en de hogeschool.
- Initieert contacten met het veld om op de hoogte te blijven van

relevante ontwikkelingen.

- Weet ontwikkelingen op het vakgebied waarde te schatten.
- Geeft aan wat de consequenties zijn van beschikbare onderzoeksresultaten voor de ontwikkeling van het vakgebied.
- Is in staat zijn inhoudelijke kennis integratief in te zetten in onderwijsprojecten.
- Is in staat het management en coreteams te adviseren over de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs en over de samenhang en afstemming tussen activiteiten in de verschillende coreteams of faculty departments.